



Family
Business
Academy | by PwC



Family Business Survey 2016

Der fehlende mittelfristige Unterbau



Family Business Survey 2016

Der fehlende mittelfristige Unterbau

Familienunternehmer gelten gemeinhin als eine verschwiegene Spezies. Nicht von ungefähr ist immer wieder von „Hidden Champions“ die Rede – von erfolgreichen Unternehmen, die in ihrem jeweiligen Bereich spitze, aber der breiten Öffentlichkeit weitgehend unbekannt sind.

Umso interessanter ist es, mehr über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu erfahren: Wie ticken sie, was treibt sie um? Wie rüsten sie sich für die Zukunft? Und nicht zuletzt: Wie laufen ihre Geschäfte – und wo hakt es womöglich? Antworten auf diese Fragen liefert seit nunmehr 16 Jahren der „Global Family Business Survey“ von PwC.

Dieses Jahr haben wir dafür mehr als 2.800 Unternehmen in 50 Ländern befragt – darunter 102 aus Deutschland. Ergebnis ist ein umfassender und vermutlich einzigartiger Einblick in die Welt der Familienunternehmen mit aufschlussreichen Erkenntnissen. Besonders wichtig: Familienunternehmen haben ihr operatives Geschäft im Griff, lassen aber darüber hinaus vielfach eine mittel- und langfristige strategische Planung vermissen – trotz ihrer erklärtermaßen langfristigen Perspektive. Welche Risiken diese Lücke zwischen Anspruch und Realität birgt, welche weiteren zentralen Botschaften die Studie aus deutscher Sicht enthält und wie sich exemplarisch das deutsche Familienunternehmen Carl Kühne für die Zukunft rüstet, haben wir für Sie zusammengefasst.

Case Study

Stefan Leitz, Vorsitzender der Geschäftsführung von Carl Kühne

Kuehn und erfolgshungrig: Die Transformation vom Traditionsunternehmen zum Start-up

Die Carl Kühne GmbH & Co. KG, einer der führenden Anbieter von Feinkost und Essig in Europa, wird nunmehr in der zehnten Generation geführt. Welche Weichen Stefan Leitz, seit 2013 Vorsitzender der Geschäftsführung, gestellt hat, um den Erfolg für weitere Generationen sicherzustellen, schildert er im Gespräch.

Verjüngungskur mit Schlemmertöpfchen und Rotkohl Fix & Fertig

Zwar blickt Kühne auf eine prosperierende Firmenhistorie zurück und zählt mit seiner Produktpalette aus Essiggurken, Senf, Dressings und Rotkohl zu den beliebtesten Marken Deutschlands. Seine Fans finden sich jedoch vor allem in der älteren Bevölkerung. Stefan Leitz stand daher bei seinem Amtsantritt vor der Herausforderung, die Marke Kühne zu verjüngen, ohne die Stammmarke zu vernachlässigen. Mit Kühne Kultur+ hat er den Grundstein für eine Innovationskultur gelegt, die die Organisation nach innen und nach außen verändert hat.

Mit Kühne Kultur+ zu „Sei Kuehn“

Er führte das „Du“ und eine Feedbackkultur im Unternehmen ein. Eine lockere Kleiderordnung und diverse Veranstaltungen wie Ice Bucket Challenge oder Grillfeste förderten das „Miteinander“. Die Geschäftsleitung lebt die „neue Lockerheit“ vor. Gleichzeitig wird mehr Wert auf die Ergebnisse gelegt. Nun werden die Büroräume modernisiert. Ganz entscheidend war aber die Erarbeitung einer gemeinsamen Vision und Mission für den 300-jährigen Familienbetrieb: Kühne Kultur+.

Die Mission: Sei KUEHN – mach's besser.

Konsequent: wir sagen, was wir tun und wir tun, was wir sagen. **Unabhängig:** wir sind unabhängig und wollen es bleiben. Wir geben Freiräume für Entscheidungen und fördern Eigeninitiative. **Erfolgshungrig:** Wir wollen die „Nummer 1“ sein – mit Professionalität, Herzblut und Spaß. Was wir tun, soll erfolgreich sein. **Herzlich:** Wir wollen ehrlich sein, authentisch bleiben und menschlich handeln. Unser Miteinander ist respektvoll, wertschätzend und offen für Neues. **Nachhaltig:** Bei der Strategie, aber auch mit Geschäftspartnern, Vertragsanbauern etc.

Mit Enjoy und Made for Meat zu kuehnem Wachstum

Die Verjüngung lässt sich in den Regalen der Supermärkte ablesen. Angelehnt an den hippen Streetfoodtrend heißen Senfvarianten in handlichen Squeezeflaschen jetzt z. B. Habanero und Hot Dog Mustard. Neben der Essiggurke stehen vegane Salatdressings (Enjoy) und Fleischsoßen der Marke „Made for Meat“, neu sind auch die Gemüsechips. Produkte, die sich dank ihres internationalen Produktdesigns schnell auf ausländischen Märkten einführen lassen. So hat sich Kühne von einem konservativen Traditionskonzern zu einem Start-up mit 300-jähriger Firmengeschichte gemausert – dank der Familie ohne Exitstrategie. Denn sie steht hinter dem Wandel. Der Erfolg lässt sich in Zahlen ablesen: drei Jahre infolge Rekordumsatz, wachsende Renditen und Marktanteile.



„Wir sind unabhängig und wollen es bleiben. Wir geben Freiräume für Entscheidungen und fördern Eigeninitiative. Wir fordern Leistung und erkennen sie an. Wir sind ehrlich und halten zusammen.“

Die 10 wichtigsten Erkenntnisse des Family Business Survey 2016

1 Gute Geschäfte, weiterer Optimismus

Deutschen Familienunternehmen geht es gut: Zwei Drittel konnten ihren Umsatz in den vergangenen zwölf Monaten steigern. Und die Quote derer, die optimistisch in die Zukunft blicken, ist sogar noch höher: 77% erwarten in den nächsten fünf Jahren stetiges, sieben Prozent sogar starkes Wachstum. Weltweit sind die Ambitionen etwas höher: Sieben von zehn Unternehmen prognostizieren einen konstanten, 15% einen schnellen Anstieg der Umsätze.

ZIEL

+6,5% p.a. Wachstumsziel deutscher Familienunternehmen bis 2021



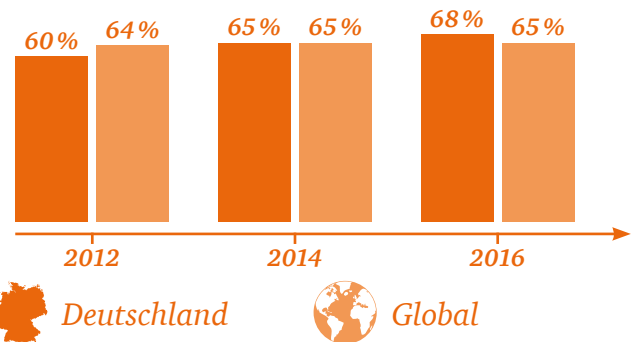
2 Angst vor Personalknappheit

Kurzfristig bereiten Familienunternehmen weltweit die Marktbedingungen die größten Sorgen. In den nächsten fünf Jahren erwarten sie dagegen die größten Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften, der Sicherung der Innovations- sowie der Wettbewerbsfähigkeit.

3 Professionell geführt

Vor allem bei der Professionalisierung haben deutsche Familienunternehmen Fortschritte gemacht: So ist der Anteil familienfremder Geschäftsführer auf 68% gestiegen – vor vier Jahren waren es lediglich 60%. Tendenz steigend. Zudem geben neun von zehn Befragten an, dass die Familien- und die Unternehmensstrategie aufeinander abgestimmt sind (global: knapp 70%). Gleichzeitig sind deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich besonders diversifiziert: 85% sind in verschiedenen Branchen und/oder Ländern tätig, weltweit agieren dagegen 30% nur in einem Markt und Land.

Externes Management in Familienunternehmen



4 Ziele erreicht – wenn auch nicht vollständig

Insgesamt zeigt sich: Deutschlands Familienunternehmen haben viele ihrer Ziele erreicht – zum Beispiel bei der Internationalisierung: 82% sind im Ausland tätig – 2014 waren es erst 70% – und sie konnten ihre durchschnittliche Exportquote in den vergangenen beiden Jahren von 32 auf 36% steigern. In den kommenden fünf Jahren soll sie mehr als 40% erreichen. Dennoch bleiben Familienunternehmen beim Wachstum bisweilen hinter den eigenen Erwartungen zurück: Obwohl im Jahr 2014 fast 90% Wachstum erwarteten, legten zuletzt nur zwei Drittel tatsächlich zu. Weltweit ist die Diskrepanz zwischen Ambitionen und Ergebnissen noch größer.



5 Gegen Konflikte gewappnet

Neben den Unternehmen professionalisieren sich auch die Eigentümer: Deutschlands Unternehmerfamilien setzen immer öfter „Family-Governance“-Instrumente ein, um Streitigkeiten vorzubeugen und das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. So haben 44% Konfliktlösungsmechanismen implementiert (2014: 37%), 32% einen Familienrat gegründet (28%) und 19% eine Familienverfassung verabschiedet (11%). Zudem verfügen 83% über Gesellschaftsverträge (unverändert), knapp die Hälfte über Eintritts- und Austrittsbestimmungen für Familienmitglieder (42%) und 38% über Leistungsmessungsindikatoren (32%).

6 Das oberste Gebot: Der Erhalt der Firma

Das wichtigste Ziel der Eigentümer bleibt der langfristige Fortbestand des Unternehmens. Neun von zehn Befragten halten diesen für „wichtig“ oder „sehr wichtig“. Erst danach folgen auf der Liste der Top-Prioritäten die „Gewinnung von Fachkräften“ und die „Verbesserung der Profitabilität“ (mit einer Quote von jeweils 82%).

„Ich wünsche mir, dass das Unternehmen als Familienunternehmen erhalten bleibt, in einem Umfeld, in dem mittelständische Familienunternehmen Chancen und Perspektiven haben.“

Familienunternehmer der 4. Generation



7 Langfristig denken, kurzfristig planen?

Trotz ihres Anspruchs, langfristiger zu denken als Publikumskonzerne, lassen Familienunternehmen häufig eine mittel- und langfristige Strategie vermissen. Hier offenbaren die Studienergebnisse, dass eine Lücke zwischen Anspruch und Realität klafft: Es fehlt der „strategische Unterbau“. Dieser strategische Mangel kann zum Wachstumshemmnis werden und sogar das oberste Ziel – den Fortbestand des Unternehmens – gefährden.

8 Gefahr Nummer 1: Nachfolgeprobleme

Das größte Risiko für den langfristigen Erhalt sind Probleme bei der Nachfolge. Dennoch kann nur jedes vierte deutsche Familienunternehmen einen robusten und allen Beteiligten bekannten Nachfolgeplan vorweisen. Damit ist die Quote zuletzt sogar leicht zurückgegangen – 2014 lag sie noch bei 28%. Gerade angesichts der Tatsache, dass in Deutschland besonders viele große Familienunternehmen an der Umfrage teilgenommen haben, ist die Entwicklung besorgniserregend.





Nur **12 %** der deutschen Familienunternehmen sehen ihr Geschäft von der Digitalisierung bedroht.

9 Gut gewappnet für die Digitalisierung?

Neben Nachfolgerisiken scheinen Unternehmenschefs vielfach zu unterschätzen, in welchem Ausmaß die Digitalisierung Märkte und Branchen verändert. Zwar ist die Digitalisierung in 70 % der deutschen Familienunternehmen (weltweit 54 %) ein Geschäftsführungsthema. Dennoch halten nur 12 % der deutschen Befragten ihr Geschäftsmodell für „angreifbar“ – weltweit sind es 25 %. Entsprechend gehört die Digitalisierung hierzulande nicht zu den Top-3-Herausforderungen der nächsten fünf Jahre.

10 Keine Angst vor Cyber-Attacken

Auch die Antworten auf Fragen zum Thema Cyber-Angriffe sprechen dafür, dass in einigen Chefetagen noch kein ausreichend ausgeprägtes Risikobewusstsein besteht: Fast zwei Drittel der Befragten wännen ihr Unternehmen in Sicherheit. In anderen Ländern sind die Familienunternehmen zum Teil deutlich besorgter: Weltweit glauben nur 45 %, dass ihr Unternehmen vor Angriffen geschützt ist. Diese Ergebnisse zeigen, dass viele Familienunternehmer die disruptive Wirkung der digitalen Transformation unterschätzen.

Weltweit glauben nur **45 %**, dass ihr Unternehmen vor Angriffen geschützt ist.



Lust auf mehr? Hier finden Sie alle Ergebnisse, über 30 Case Studies und weitere spannende Einblicke zu und über Familienunternehmen weltweit
www.pwc.com/fambizsurvey2016

Fazit

Deutsche Familienunternehmen verzeichneten zuletzt überwiegend eine positive Entwicklung und blicken optimistisch in die Zukunft. Basis des Erfolgs sind beachtliche Fortschritte bei der Professionalisierung und der Internationalisierung. Allerdings bestehen mittel- und langfristig vielfach erhebliche Risiken, die noch nicht adäquat adressiert werden. Besonders gefährlich ist aus unserer Sicht, dass viele Familienunternehmer offenbar die Tragweite der Digitalisierung unterschätzen und robuste Nachfolgepläne noch immer die Ausnahme sind. Diese erheblichen strategisch-konzeptionellen Schwächen können das Wachstum auf mittlere und lange Sicht deutlich hemmen – und schlimmstenfalls sogar das Unternehmen gefährden.

Handlungsempfehlungen von uns für Sie



Dr. Peter Bartels

Vorstand Familienunternehmen und Mittelstand PwC AG

„Die Ergebnisse bestätigen, was ich bei deutschen Familienunternehmen immer wieder beobachte. Sie haben zwar eine klare langfristige – auf den Unternehmenserhalt gerichtete – Perspektive und schlagkräftige kurzfristige Maßnahmen. Aber es fehlt häufig eine gut strukturierte mittelfristige Vorgehensweise, die Strategie und Umsetzung verbindet. Familienunternehmen sollten sich nicht auf ihren operativen Erfolgen ausruhen, sondern über das Tagesgeschäft hinaus eine strukturierte mittelfristige Vorgehensweise entwickeln und damit die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft stellen.“



Dr. Dominik von Au

PwC-Partner und Geschäftsführer der INTES-Akademie für Familienunternehmen

„Die Zahlen sprechen für sich: Viele Verantwortliche unterschätzen die disruptive Wirkung der Digitalisierung. Hier kann die nächste Generation, die meist wesentlich vertrauter mit digitalen Themen ist, eine entscheidende Rolle spielen. Die aktuelle Unternehmergegeneration sollte sie daher eng einbinden und sie zu Treibern der digitalen Transformation machen. Dazu ist auch eine intensivere Zusammenarbeit über Hierarchiegrenzen hinweg nötig – und zwar nicht nur innerhalb der Familie.“

Kontakt

Dr. Peter Bartels

Vorstand Familienunternehmen und Mittelstand PwC AG
Tel.: +49 211 981-2176
peter.bartels@de.pwc.com

Dr. Dominik von Au

PwC-Partner und Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen
Tel.: +49 228 36 780-64
d.von.au@intes-akademie.de